



GİRİŞİMCİ KURUMLAR DERGİSİ

Girişimcilik dönüşümünün
ilk adımı

girişimci kurumlar yayınıdır.



İçerikler

04

EDİTÖRÜN NOTU

Özyeğin Üniversitesi Girişimcilik Rektör Danışmanı ve Girişimci Kurumlar Platformu Kurucusu İhsan Elgin'in okuyuculara mesajı

06

GİRİŞİMCİ KURUMLAR PLATFORMU FAALİYET RAPORU

Girişimci Kurumlar Platformu kapsamında yapılan faaliyetler ve içerik paylaşımı

08

HİBRİT ÇALIŞMA: UZAKTA AMA BAĞLI İNOVASYON EKİPLERİNE DÖNÜŞMEK

Core Strateji Ortağı Jason Lau'nun ev ve ofis arasında bir denge kurarak yeni düzende hibrit çalışma ve inovasyonu ele aldığı yazısı

14

GELECEĞİN OFİS YAŞAMI HİBRİT ÇALIŞMA DÜZENİ İLE YÜKSELİYOR!

Assembly Buildings Genel Direktörü Yasemin Tamer Oğuz'un geleceğin ofis yaşamında hibrit çalışma düzeninde şirketlerin ihtiyaçlarına göre çalışma alanı uygulamalarını ele aldığı yazısı

17

KURUMLARDA BÜTÜNSEL GİRİŞİMCİLİK YAKLAŞIMI

Finans ve teknoloji alanında faaliyet gösteren kurumların kurum içi girişimcilik çalışmaları, girişimlerle iş birliği ve inovasyona genel yaklaşımlarının ele alındığı röportajlar

28

ÜYELERİMİZDEN YAZILAR

Girişimci Kurumlar Platformu üyelerinden Anadolu Efes Grup Rekabet Uyum Müdürü Selen Yersu Sahin'in girişimcilik ve rekabet hukuku üzerine yapmış olduğu kapsamlı çalışmanın özetini içeren yazısı

32

ŞİRKETLER İÇİN ÖZGÜRLÜĞÜN ANAHTARI: HİBRİT OFİS ÇÖZÜMLERİ

Kolektif House İş Geliştirme Direktörü Burçin Yıldırım Sezen'in yeni nesil çalışma modelinde şirketler için hibrit ofis çözümlerine değindiği yazısı

34

İDEAL İŞ BİRLİĞİNE GİDEN YOL: TAKIM HİZALAMA HARİTASI

Strategyzer kurucu ortağı Alex Osterwalder ve The Team Alignment Company'nin kurucusu Stefano Mastrogiacomo'nun girişimciden yöneticiye, takım ile çalışan herkesin yararlanabileceği etkili araçları ve yaklaşımları sunduğu High-Impact Tools for Teams kitap incelemesi

Künye: 1. Çeyrek 2021/ 4. Sayı

Bu dergi **Girişimci Kurumlar Platformu** yayınıdır.

Dergi İçerik Koordinatörü Merve Çavdar Çetin

Dergi Tasarımı: Noa-Hub



EDİTÖRÜN NOTU

İhsan Elgin

Özyeğin Üniversitesi Girişimcilik Rektör Danışmanı
Girişimci Kurumlar Platformu Kurucusu

Girişimci Kurumlar Platformu olarak hem işletmeleri hem de çalışanları yakından ilgilendiren pandemi sonrası çalışma düzeninin nasıl olacağına dair önemli görüşleri ve ortak çalışma alanlarının yetkililerinden bu konu hakkında fikir ve öngörülerini derlediğimiz Hibrit Çalışma Düzeninde İnovasyon özel sayısı ile karşınızdayız.

Hepimiz son bir yıldır evden çalışma halini deneyimledik. Bulunduğumuz sektör ve çalışma alanımıza göre bazılarımız pandemi sürecinde dahi şirkete/fabrikaya gitmeye devam etti, bazılarımız işe yeni yeni geri dönüyor, bazılarımız halen evden çalışmaya devam ediyor, bazılarımız da ev ve ofis arasında bir denge kurmaya çalışıyor. Yeni düzende şirket kültürünü yaşatmak ve özellikle yeni başlayanlara şirket kültürü aşılama, çalışanlar arası etkileşim sağlamak, kurumlar ve çalışanlar için gerekli çalışma alanlarının tasarımı için stratejik bir perspektif ve yaklaşım gerekiyor. Geleneksel 9.00-6.00 çalışma düzeninde devam etmenin bir zorunluluk olmadığı, çalışanların esnek bir düzende ev ve ofis arasında denge kurabildiği verim artıracak yeni yaklaşımlara ihtiyaç olduğunu gözlemliyoruz. Bahsettiğimiz değişikliklerin hemen

hepsi kısa vadede olmayacak ancak kurumlar olarak buna hazırlıklı olmak gerekli. Yüz yüze çalışması önemli olan ekipler- özellikle inovasyon ekipleri- için takımda olması gereken yetkinlikler, sinerji yaratacak ortak buluşmalar, odaklanmalarına izin verecek bireysel çalışma zamanları ve uzaktan çalışma sürecinde etkileşim ve iletişimi artıracak araçların etkin kullanımı gibi konular ön plana çıkacak.

Bu sayımızda hibrit çalışma düzenini hem kurumlar hem de çalışanlar gözünden değerlendirmeye çalıştık. Yılın ilk çeyreğindeki gelişmeleri de ele alan dergi içeriğinde son 3 aydır platform kapsamında yapılan etkinlik ve faaliyetleri, hibrit çalışma düzeninde özellikle inovasyon ekiplerinin çalışma şeklini, geleceğin ofis yaşamı ve hibrit ofis çözümlerini, takımların uzaktan çalışmaları üzerine önemli stratejiler sunan kitap incelemesini ve teknoloji ve finans alanında faaliyet gösteren kurumların kurum içi girişimcilik çalışmalarını, girişimlerle iş birliklerini ve inovasyona genel yaklaşımlarının ele alındığı röportajları bulabilirsiniz.

Kurumlar ve çalışanlar için gelecek çalışma düzeni tasarlanmasında, iş yaşamının dönüşümünde öncülük edecek yapılarla birlikte yeni sürecin bizlere neler getireceğini hep birlikte göreceğiz ve deneyimleyeceğiz.

Sağlıklı günler dileklerle,

İhsan Elgin



GİRİŞİMCİ KURUMLAR PLATFORMU

Girişimci Kurumlar Platformu Faaliyet Raporu

Girişimci Kurumlar Platformu yenilenen yapısıyla daha odaklı etkinlikleri ile hız kesmeden faaliyetlerine ve toplantılarına devam ediyor. Şimdiye kadar kurumlar arası iş birliği sağlama, kurum & girişim iş birliklerini teşvik etme üzerine hem yerel hem de global ekosistemden konuşmacıların katıldığı çalıştaylar düzenlendi, girişimcilere mentorluk yapma ve MVP süreçleri gibi konu başlıkları ele alındı. Etkinliklerde kurumlar arası iş birliği sağlama, kurum & girişim iş birliğini teşvik etme üzerine hem yerel hem de global ekosistemden konuklar ağırlandı. Herkese açık olarak konumlandırılan Coffee Time etkinliklerinde ise hem kurum hem de girişimleri ilgilendirecek konular, son trendler üzerine tartışmalar gerçekleştirildi. Yeni dönemle birlikte platformun ses getiren etkinlik detaylarını aşağıda bulabilirsiniz.

Insha Ventures & Fintekleri İş Birliği Çalıştayı

27 Kasım Cuma günü Albaraka Türk Katılım Bankası tarafından kurulan Insha Ventures & Fintekleri İş Birliği Çalıştayı Insha Ventures Genel Müdürü Yakup Sezer, Insha Ventures Ürün Direktörü Nurettin Coşkun ve Insha Ventures Kıdemli Ürün Yöneticisi Hasan Sami Bayansar'ın katılımlarıyla gerçekleştirildi. 20 farklı kurumdan 28 üyenin katıldığı çalıştayda venture building yapısı ve stratejisi ve portföyünde bulunan fintekler ile iş birliği olanakları konuşuldu. Bankadan bağımsız esnek ve çevik bir yapıda kurulan Insha Ventures Almanya'da kurulan dijital bankanın ruhunun temsilcisi ve mevcut bankacılık düzenini "yıkma" (disrupt) odaklanan portföyündeki fintekler ile bir fintech venture building yapısı olarak hizmet veriyor.

Startup Scouting ve İş Birlikleri Çalıştayı

18 Aralık Cuma günü Inlight Technology Observatory Kurucu & CEO'su Roberta Anati'nin katılımlarıyla 24 farklı kurumdan 36 katılımcı ile yeni dönem toplantısı gerçekleştirildi. 2021 yılında üyeler arası iletişimi artırmak, rekabetlik, birlikte yenilik üretme ve geliştirme (co-innovation) misyonlarının yanı sıra yeni yapılanma ile üye kurumlar ve girişimler arasında etkileşimi artırma hedefi ile Inlight Technology Observatory Kurucu & CEO'su Roberta Anati ve ekibinin konuk olduğu ve kurumların dijital dönüşüme adapte olma serüvenleri ve global çapta scouting ve iş birliklerini ele aldıkları detaylı bir sunum gerçekleştirildi. İsrail girişimcilik ekosistemi, Inlight'ın geliştirdiği iş birliklerinde Teknoloji Gözlem Modeli ve üye kurumların sektörlerine özel trendler paylaşıldı.

Kurumsal Şirketlerde Girişimciliğe Kapı Açmak: Girişimci Mentorluğu

22 Ocak Cuma günü Anadolu Efes Girişimcilik ve İnovasyon Müdürü Tuba Gökcan, Girişimcilik ve İnovasyon Yöneticisi Berkan Mifteh ve girişimcilik mentorlarından Alican Karakaya'nın katılımlarıyla "Kurumsal Şirketlerde Girişimciliğe Kapı Açmak: Girişimci Mentorluğu" oturumu gerçekleştirildi.



**girişimci
KURUMLAR
PLATFORMU**

Pazarlama Stratejilerinde Yükselen Trend: “Podcast”

Coffee Time Session
AYKUT BALCI
Podcast Yapımcısı, Sunucu, İçerik Üreticisi

25 ŞUBAT 2021
11:30 - 12:10



Kurumsal Şirketlerde Girişimciliğe Kapı Açmak: Girişimci Mentorluğu

Konuk Mentorlarımız:
ALICAN KARAKAYA
SELEN YERSU ŞAHİN

22 OCAK 2021
11:00



BERKAN NASER MİFLEH
Girişimcilik ve İnnovasyon
Yöneticisi

TUBA GÖKCAN
Girişimcilik ve İnnovasyon
Mühürs

Girişim Hızlandırıcısından Fazlası: “Workup”

Coffee Time Session

11 MART 2021
11:30 - 12:10

**girişimci
KURUMLAR
PLATFORMU**



KIVANÇ HARPUTLU
PCI Checklist
Kurucu Ortak

EMRE ÖLÇER
Yüksek İy Bütçeli
Girişimcilik Birim Müdürü

Kurumsallık ile Girişimcilik Nasıl Bir Araya Gelir?

“Kurumsal dünya liderlerinin
girişimcilik dünyası ile entegrasyon
hedefleri ve çalışmaları”

ClubHouse’da
14 ŞUBAT 2021
21:00



İHSAN ELGİN
Kurucu, Girişimci Kurumlar Platformu



TUĞRUL AĞIRBAŞ
Genel Müdür, Anadolu Lisesi



ÖMER MERT
Genel Müdür, Pihavanka



İHSAN ERCİ
Genel Müdür, Oduş, Otomatik

İnnovasyon Yapabilmek için Girişimci Kurumlar Kamu ile İlişkileri Nasıl Yürütmeli?

Konuşmacı:
USSAL ŞAHİBAZ
Kurucu, Ussal Danışmanlık

5 ŞUBAT 2021
11:30



Multinet Up ve inventiv’de MVP Süreçleri

Konuşmacı:
ZAFER ŞAFAK TOKCANLI
CDO, Multinet Up

19 ŞUBAT 2021
11:00



Anadolu Efes'in Girişimci Kurum'a dönüşüm yolunda "inovasyon odak alanı belirleme, kurum içi girişimcilik, ekosistemle iş birliğı ve kurum kültürü" başlıklarında 4 maddeden oluşan bir yol haritasından bahsedildi. İtÜ Çekirdek paydaşlığında kurum dışında girişimlere mentorluk yapan Anadolu Efes'in 2017 yılında girişimlere mentorluk yapmaya başladığı ve bunu yapma amaçlarının; sektör, ürün/hizmet farketmeksizin girişim ekosistemine katkı sağlamak, Anadolu Efes'in faaliyet alanları ile entegre edilebilecek girişimler keşfetmek, kurumdaki girişimcilik kültürünü yaygınlaştırmak ve dönüşümü sağlamak olarak özetlendi.

Kurumsallık ve Girişimcilik Nasıl Bir Araya Gelir?

14 Şubat Pazar günü Girişimci Kurumlar Platformu Kurucusu İhsan Elgin moderatörlüğünde Anadolu Efes Genel Müdürü Tuğrul Ağırbaş, Fibabanka Genel Müdürü Ömer Mert, Otokoç Otomotiv Genel Müdürü İnan Ekici Clubhouse üzerinden "Kurumsallık ile girişimcilik nasıl bir araya gelir?" üzerine konuşuldu. 400'ün üzerinde katılımcı ile kurumsal dünya liderlerinin girişimcilik dünyası ile entegrasyon hedefleri ve bu konudaki çalışmalarını üzerine keyifli bir fikir ve deneyim paylaşımı seansı gerçekleştirildi.

Multinet Up ve inventiv'de Çevik MVP Süreçleri

19 Şubat Cuma günü Multinet Up CDO'su Zafer Şafak Tokcanlı öncülüğünde 13 farklı kurumdan 38 katılımcıyla Multinet Up'ta MVP süreçleri, kapsamı ve yönetiminin detaylarını konuşuldu. MVP, prototip tanımları ve farklarını anlatan Tokcanlı, şirket içinde tüm projelerin MVP olarak değerlendirildiğini ve Design Sprint metodolojisi kullanılarak çevik ekipler tarafından 3 aylık döngülerde çalışma yapıldığını paylaştı. Tüm şirket kültürüne yansıyan bu iş yapış şekliyle tüm projelerin 3-4 aylık kısa döngülerde çevik yöntemlerle test ederek, her aşamada müşteriden geri bildirim alarak ve değer teklifini tekrar tekrar düşünerek ilerlediklerinin altını çizdi.

Coffee Time Sessions

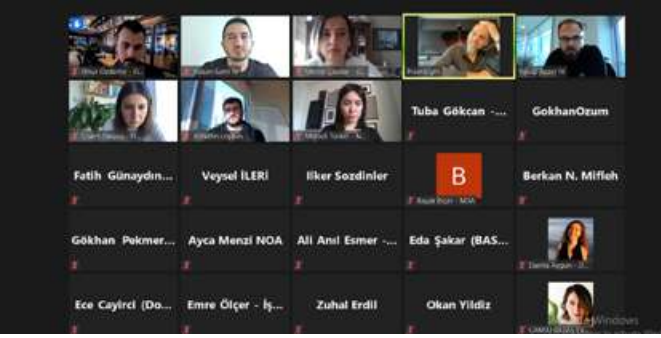
Girişimci Kurumlar ve Kamu İlişkileri

5 Şubat Cuma günü Ussal Şahbaz'ın katılımlarıyla gerçekleştirilen "Girişimci Kurumlar ve Kamu İlişkileri" üzerine sohbet edilen seansa 15 farklı kurumdan 25 üye katıldı. Şahbaz ile startup yolculuğunda kamu ilişkilerinin önemini 3 temel yaklaşım çerçevesinde detaylandırıldı.





*Girişimci Kurumlar
Platformu
kapsamında
gerçekleştirdiğimiz
yedi etkinliğimize
200’den fazla kişi
katılım gösterdi.*



Pazarlama Stratejilerinde Yükselen Trend: Podcast

25 şubat Perşembe günü podcast yapımcısı Aykut Balcı’nın katılımlarıyla “Pazarlama Stratejilerinde Yükselen Trend: Podcast” zerine sohbet edilen seansa 13 farklı kurumdan 24 kişi katıldı. Pandemiyle birlikte podcastin globalde olduğu gibi Türkiye pazarındaki yükselişi ve markaların nasıl stratejiler geliştirdiği, globalde önemli markalar tarafından podcast’in bir pazarlama aracı olarak kullanıldığı ve bazı reklamlara göre etkileşimin ve etkisinin çok daha fazla olduğu konuşuldu.

Girişim Hızlandırıcısından Fazlası: “Workup”

11 Mart Perşembe günü 13 farklı kurumdan 34 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen Coffee Time Session serisine Türkiye İş Bankası Girişimcilik Birim Müdürü Emre ler ve PCI Checklist kurucu ortağı Kıvanç Harputlu katıldı. Emre ler, 2017 yılında başlayan Workup programının süreçte evrildiğine ve Workup’ta en iyi yaptıkları şeyin burayı kulüp mantığında yöneterek bir nevi gönül bağı ve güçlü iledişiler kurmak olduğuna değindi. E-ticaret sitelerinin siber güvenlik sistemlerini sağlayan PCI Checklist, bu işe başladıklarında sektörün henüz oluşmadığını, Workup programında girişimin pivot ederek nihai haline ulaştığını, Workup’ın yatırımcılarıyla buluşarak sürecin nasıl ilerlediğini ve kendi sektörlerini oluşturduklarının altını çizdi.

Hibrit Çalışma: Uzakta ama Bağlı İnovasyon Ekiplerine Dönüşmek

Jason Lau
Core Strateji Partner
Özyeğin Üniversitesi Öğretim Görevlisi



2020'nin en zorlu derslerinden biri, tüm artıları-eksileriyle, tüm gariplikleri ve verilen ödünleriyle evden çalışmayı öğrenmekti.

Evlerimizin rahatlığında hepimiz kendimize bir oda veya en azından odanın bir köşesini ayırdık ve kendi kişisel çalışma alanlarımızı yarattık. Çalışma masalarına, çalışma sandalyelerine, bilgisayar monitörlerine, Bluetooth kulaklıklara yatırım yaptık ve sonsuz Zoom/Teams/Skype toplantılarına katıldık. Bir şekilde uyum sağladık.

Şimdi, 2021'de, ofislere yavaş yavaş döneceğiz. Bu da, tekrar sabahın köründe uyanmaya, işe gidip gelmeye, gömleklerimizi ve iş kıyafetlerimizi giymeye yeniden başlayacağımız anlamına geliyor. Belki bundan başka bir yol da vardır.

Ocak ayı sonunda Türkiye'nin en büyük işverenlerinden Koç Holding CEO'su Levent Çakıroğlu, 100.000 kişilik işgücünün 35.000'i için kalıcı olarak uzaktan (WFH-working from home) çalışma modelini uygulama niyetini açıkladı.

"Uzaktan çalışma pratiğine hızla geçtik. İş yerlerinde çalışmaya devam eden arkadaşlarımız için gereken her türlü tedbiri derhal aldık. Bu zor dönemde istihdamın korunmasını ve çalışma arkadaşlarımızın gelir kaybının önlenmesini de öncelik olarak kabul ettik. Zor zamanlarda arkadaşlarımızın ve ailelerinin kaygılarını azaltmaya, ihtiyaçlarına destek olmaya çalıştık."¹

Şu sıralar, şirketler işlerini farklı şekillerde yönetiyor. Bazıları, çalışanlarına en azından 2021 yılına kadar uzaktan çalışmaya devam etme izni veriyor. Diğerleri, çalışanlarını farklı zaman çizelgelerinde ve kademeli gruplar halinde iş yerlerine geri çağırıyor. Geri kalan şirketler ise nerede çalışmaya devam edecekleriyle ilgili karar verme işini tamamen çalışanlarına bırakıyor.

Bununla birlikte, bariz zaman kazandıran ve konfor veren avantajlarına rağmen, uzaktan çalışmanın kendine özgü zorlukları ve stresleri var. AB'de yapılan bir çalışmada, evden çalışanların %42'si gece sık sık uyandığını bildirirken, ofis çalışanlarının yalnızca %29'u aynı şeyi bildirdi.² Ayrıca araştırmada, evden çalışanların yaklaşık yarısı (%47) evde dikkat dağınık ortamı yönetebilmeyi bir zorluk olarak bildirdi.³ Dahası, uzaktan çalışma soyutlanmayı artırırken şirket genelinde kurumsal kültür ile kişiler arası bağlantıları azalttı.

"Araştırmalar, fiziksel olarak orada olmadığımızda başkalarıyla anlamlı bağlar kurabilmemizin daha az tatmin edici olduğunu, karşılıklı anlayışın daha zor olduğunu ve birbirimizden ayrı zaman geçirdiğimize "uzaklaşma" hissinden muzdarip olma olasılığımızın daha yüksek olduğunu göstermiştir. Vücut dilimizden ortak mutfaklarda sunulan atıştırmalık türlerine kadar paylaştığımız bağlamanın azalması, şirket kültürünün iletilmesini sağlayan sayısız uyarının da etkisini azaltıyor."⁴

Bu nedenle, şirketler uzun vadeye odaklandıkça, uzaktan çalışmanın faydalarıyla birlikte, yarattığı boşlukları kapatmanın yollarını aramaya başladılar.





“...şirketler uzun vadeye odaklandıkça, uzaktan çalışmanın faydalarıyla birlikte, yarattığı boşlukları kapatmanın yollarını aramaya başladılar.

Hibrit Çalışma

Altı büyük ülkedeki bilgi alanında çalışanlarla yapılan bir Future Forum çalışması, büyük çoğunluğun esnekliğe önem verdiğini ortaya koydu –%16’sı tamamen uzaktan çalışmak isterken, yalnızca %12’si haftanın 5 günü ofiste çalışmaya dönmek istiyor. %72’lik net bir çoğunluk ise hibrit bir uzaktan-ofis modelinde çalışma seçeneğini tercih ediyor.⁵

Hibrit, hem ofisten çalışmanın hem de uzaktan çalışmanın avantajlarından eşit şekilde yararlanmak üzere esnekliğe odaklanır. Hibrit çalışma, genellikle ne zaman ve nerede çalışılacağı konusunda daha fazla özgürlük içerir ve çalışanların işlerini ofiste geçirdikleri saatler çerçevesinden çıkararak, hayatlarıyla daha uyumlu bir hale getirebilmeleri için özerklik verir. Hibrit çalışmanın yaygın özelliği, toplantılar ve ekip çalışmaları için belirli ofis günleri belirlerken bireysel odaklanma gerektiren işler için uzaktan çalışma günlerini düzenlemektir. Oryantasyon, takım oluşturma ve proje başlangıcı gibi faaliyetler için fiziksel olarak bir arada bulunmak gerekebilir, ancak diğer işler için zorunlu değildir.

Hibrit modelleri benimsemek isteyen şirketler çalışan başına ofis alanını azaltabilir, paylaşımlı-hazır ofis seçeneklerinden yararlanabilir ve şehir geneline daha fazla dağıtılmış olan çalışma alanı veya ortak çalışma erişimi yaratmak adına merkez ofislerindeki alanı azaltabilir.

Hibrit Çalışma Düzeninde İnovasyon

Hibrit çalışma, ekiplerin birlikte nasıl inovasyon yapabileceklerini de etkileyecektir.

Yaratıcı ve inovatif çalışmalar genellikle yüz yüze daha iyi yapılır. Fikirlerin hızlı tartışılması, hızlıca taslak ve bir hikaye tahtası oluşturma, iş birlikçi ortak düşünme yoluyla yaratılan “aha!” anları online yapıldığında ne yazık ki yüz yüze yaşanan etkiyi yaratmıyor. Ancak bazı zamanlar çok fazla ekip çalışması da işleri halletme yolunda dikkat dağıtıcı olabiliyor.

Hibrit çalışma düzeninde ekiplerin iş birliği ve koordinasyonu için çevrimiçi araçlara öncelik verilecek ancak fikir üretimi, takım oluşturma, beyin fırtınası gibi kritik anlarda yüz yüze gelinmesi teşvik edilecektir. Hibrit düzen, inovasyon ekiplerini, birlikte zaman geçirerek tartışma ve fikir yürütmeye imkan verecek aynı zamanda uzaktan ve bireysel olarak çalışıp odaklanmalarını sağlayarak güçlendirecektir.

Hibrit çatısı altında inovasyon ritmi geliştirmek için birkaç öneri:

- Büyük, çapraz birimlerden çalışan grupları, ortaya çıkan yeni fırsatları ve yeni fikirleri tartışma, aynı zamanda mevcut projeler hakkında geri bildirim sağlama amaçlı ayda bir, kısa bir fikir üretim seansı için merkezi bir konumda bir araya gelmelidir. Bu oturumlarda proje ekipleri de oluşturulacaktır.

- Haftada 1-2 gün, çalışanlar inovasyon ekipleriyle birlikte hem çevrimiçi hem çevrimdışı etkileşimleri destekleyen ortak çalışma alanlarında buluşmalı ve birlikte çalışmalıdır.

- Uzaktan çalışma sırasında, inovasyon ekipleri “Zoom” sürelerini takip etmeli, Slack veya benzeri platformlar kullanarak eş zamanlı olmaksızın ekip içinde kolayca paylaşılacak ve yayılabilecek şekilde görevlerini dağıtmaya ve ilerlemelerini belgelemeye odaklanmalıdır.

- Bir veya iki ayda bir, takımlar kritik bir kilometre taşını aşabilmek için, 3 ila 5 günlük yoğun sprintler için yüz yüze toplanmalıdır.

Bu şekilde ekipler maksimum esneklikle çalışmalarına ve odaklanmalarına izin verecek ve aynı zamanda verimlilik ve etkileşimi de üst düzeye çıkaran bir ritim oluşturmaya başlayacak.

Pandemi 2020’nin Mart ayında şok etkisi yarattı ama hepimiz evden çalışmaya alışmayı başardık. 2021’de, her iki dünyanın da faydasını ortaya çıkarmak için ev ve ofis arasında bir denge kurarak yeniden adapte olmayı öğreneceğiz.

- 1) “Koç Holding, 35 bin ofis çalışanı için uzaktan çalışmayı kalıcı hale getiriyor”, İHA - Anadolu Ajansı 27.01.2021, NTV
- 2) Eurofound and the International Labour Office (2017), *Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
- 3) CBS E-book: 250+ tips for telecommuting and managing remote workers
- 4) Kiesler, S., & Cummings, J. N. (2002). *What do we know about proximity and distance in work groups?*
- 5) <https://futureforum.com/2021/01/08/the-hybrid-office-of-the-future/>

Geleceğin Ofis Yaşamı Hibrit Çalışma Düzeni ile Yükseliyor!

Yasemin Tamer Oğuz
Assembly Buildings General Director



Ünlü filozof Herakleitos asırlar önce değişime direnen ve kendisine karşı gelenlere "Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir." demişti. O günden bugüne kadar binlerce yerde bu sözü birbirinden farklı isimler kullanmaktan çekinmedi. Çünkü bu sözün ve altında yatan gerçekliğin anlamı hiç değişmedi. Dünya değişiyor; dünya değiştikçe insanlar değişiyor, şartlar değişiyor. Yaptığımız işlerin kökeni aynı kalsa bile iş yapma şeklimiz değişiyor. Pandemi süresinde bu değişime direnen herkesin aslında bu değişikliği ne kadar çabuk benimsediğini ve ayak uydurduğunu da gördük. Şimdi sıra bir sonraki aşamaya geldi; geleceğin ofis yaşamını inşa etmek...

Assembly Buildings olarak geleceğin ofis yaşamında öne çıkan mantığın "Hibrit Çalışma Düzeni" olacağını düşünüyoruz. Hibrit çalışma düzeninde yaptığımız inovasyonlarla çalıştığımız kurumların tüm ihtiyaçlarına cevap vermeyi amaçlıyoruz. Assembly Buildings bünyesinde ofis binaları geliştiriyor ve çeşitli ofis mekânları, ortak alanlar, servisler ve etkinlikler aracılığıyla tüm projeyi işletiyoruz. Kurumlara özel ofis alanları tasarlıyor ve yönetiyoruz. Bununla beraber bireylere çalışma alanları ve kişisel servisler sunuyoruz. Sunduğumuz bu dünyayla, iş birliği yaptığımız bina, kurum ve bireylerin rakiplerinden pozitif ayrıştırılmasını sağlıyoruz.

Hibrit Çalışma Düzenini birkaç maddeye ayırdık:

Merkez ofisler'de Flexible sistem ile yola çıktık. Çoğunlukla merkezde olacak bir ekip, merkezi hiç kullanmayacak bir ekip ve merkezi haftanın sadece belirli günleri kullanacak bir diğer ekip olarak üçe böldüğümüz bir sistemle merkezle alakalı şemayı çıkartıyoruz. Bu çalışma sırasında bazı kalıplaşmış ama güncelliğini yitirmiş ve şirkete maliyet yaratan konular için de güncel alternatifler yaratıyoruz. Ofis giderlerinizde yüzde %70'e varan bir tasarruf sağlamanız mümkün hale geliyor.

Uydu ofisler'de İstanbul'un iki yakasını bir araya getiriyoruz. Şirket çalışanlarının evlerine daha yakın, hazır veya paylaşımlı alternatif planlar sunuyoruz. Bu hem çalışanlarınızın verimini arttırıyor hem de motivasyonlarına faydalı bir katkı sağlıyor.

Uzaktan çalışma mantığında kurum kültürünü geliştirmek için de farklı seçenekler sunuyoruz.

Kurye, kişisel asistan, kişisel özel concierge hizmetleri, online yoga, online etkinlikler, IT desteği, mobilya ve ekipman temini gibi farklı hizmetleri sunarak hizmet verdiğimiz her kurumu, şirketi ve bireyi detaylarla uğraşmak yerine işine odaklanabileceği çözümler sunuyoruz.

Assembly Spots sistemi ile "İşe gitmek out, mekânı işe getirmek in!" diyoruz. Nasıl mı? İş birliği yaptığımız otel ve restoranlarda "Assembly Spots " ayrıcalığını yaşayacağınız, ayrıca "ihtiyacını belirle, kullandıkça öde" sistemiyle bütün çalışanlarınızın faydalanabileceği alternatif çalışma alanları yaratıyoruz. Kısacası sizin olduğunuz her yer bir anda iş yeriniz olabiliyor.

Siz de değişime ayak uyduranlardan ve gelişen dünyanın dinamiklerini takip edenlerdenseniz Assembly'e bekliyoruz. Bize ulaşın, sizin için en uygun Hibrit çalışma modelini birlikte belirleyelim.

ASSEMBLY

THE FINEST FUTURE OF BUSINESS



www.assemblybuildings.com





Kurumlarda Bütünsel Girişimcilik Yaklaşımı



DenizBank

Gürhan Çam
DenizBank Dijital Kuşak Bankacılığı ve
Deniz Akvaryum İnovasyon &
Girişimcilik Merkezi Grup Müdürü

Kurum içinde girişimcilik faaliyetleri olarak ne yapıyorsunuz? Ne zamandan beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

DenizBank kurulduğu günden bu yana inovasyonu DNA'sında taşıyan, uluslararası başarılarıyla uzun yıllardır inovasyon ve teknoloji alanında sektöre öncülük eden bir banka. 2012 yılında kurulan Dijital Bankacılık birimimiz ile yeni ürün ve servisler yaratmak için çalışan, banka içindeki süreçleri iyileştiren, birbirinden faydalı işbirlikleri gerçekleştirip yeni teknolojilerin peşinden koşan ekiplerimizle başarılı işlere imza atıyoruz. Geçtiğimiz yıl sanal olarak açılışını yaptığımız Deniz Akvaryum Girişimcilik ve İnovasyon Ofisi'mizle de bu çalışmalarımızı daha sistematik hale getirdik ve yarının inovatif çalışmalarını hayata geçirmek üzere ivme kazandık.



Girişimlerle iş birliği için neler yapıyorsunuz? Ne zamandan beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

Deniz Akvaryum, inovasyon ve girişimcilik konularını 360 derece kapsayarak programlar yönetmek ve yatırımlarla girişim ve girişimcileri desteklemek vizyonu ile kuruldu. Hem kurum içindeki girişimci çalışanlarımızı destekliyor, hem dışarıda doğmuş ve bizimle büyümeyi tercih eden girişimlere çeşitli imkanlar sunuyoruz. Blockchain çalışmalarımızı yürütmek için özel bir laboratuvar kurduk, bunun yanında yeni medya alanında da girişimciler yaratmak üzere projelerimize başlayacağız. Tüm bu çalışmalarımızı desteklemek amacıyla DenizBank bünyesinde bu yıl Sermaye Piyasası Kurulu onayıyla; Avrupa ve MENA bölgelerinde global büyüme potansiyeli olan yenilikçi teknoloji girişimlerinin yatırım ve büyüme platformu olma vizyonu ile Deniz Ventures Girişim Sermayesi Yatırım Fonu'nu kurduk. Bu çatı altında startaplara sadece finansal destek sağlamakla kalmayıp Türkiye ve Avrupa'daki yaygın ağımlık ile değer katmayı amaçlıyoruz.

Deniz Akvaryum farklı disiplinlerden ve tecrübelerden inovasyona gönül vermiş birçok insanı bir araya getiriyor. Sektöre veya ülkeye değer yaratacak her fikre açık olsak da kendimize bazı odak alanları belirledik. Elbette finans alanındaki yenilikler ve fintechler bizim için ilk sırada.

Yakın zamanda kullanım alanı artmaya başlayan yapay zeka ve robotik uygulamalar, Blockchain teknolojisi gibi sektörümüzü şekillendirecek alanlara da odaklanıyoruz. Bunun yanında trendlerin rüzgarını arkamıza alarak tarım, sağlık, perakende, turizm ve oyun alanlarındaki gelişmelerden gözümüzü ayırmıyoruz. Belirlediğimiz bu odak alanlarında hem kurum içinde birbirinden farklı ekiplerden ve sahadan arkadaşlarımızla; hem kurum dışından girişimciler, startup'lar, akademisyenler ve danışmanlarla birlikte geleceği şekillendirmek üzere çalışıyoruz. Şimdiden çalışmaya başladığımız ve yatırım yaptığımız girişimler var. Birçok startup'la da görüşmelerimizi sürdürüyoruz. Daha fazlasını da yakın zamanda hayata geçireceğimiz hızlandırıcı programımız ile Deniz Akvaryum'a dahil edeceğiz.

Genel olarak amacınız ve girişimcilik metodlarınızı seçme nedeniniz nelerdir?

Alanlarında uzman partnerlerle ve girişimlerle birlikte sektörün geleceğini şekillendirip yeni iş modelleri yaratmak için heyecanla çalışıyoruz. Tüm bu çalışmalarda en önemli hedeflerimizden biri de ekosistemi büyütmek ve Türkiye'den global anlamda güçlü girişimler çıkmasına destek olmak. Umuyoruz bu alanda hızlanan çalışmalar ve sayısı artan inovasyon ofislerinin de etkisiyle uluslararası alanda sağlam bir yere sahip olacağız.



Türkiye İş Bankası

H. Mete Güneş
Dijital Bankacılık Bölüm Müdürü

Genel olarak amacınız ve girişimcilik metodlarını seçme nedeniniz nelerdir?

İş Bankası, kuruluş misyonu itibarıyla her dönemde girişimleri ve girişimcileri bütüncül bir anlayışla desteklemiştir. Teknolojik gelişmeler ve aracısızlaşma akabinde teknolojik girişimler yani startuplar klasik manadaki girişimciliğin yerini almış ve hızla ölçeklenmeye başlamıştır. Kurum olarak yeni nesil girişimleri anlamanın yolunun yalın girişimcilik metodundan hareketle öncelikli olarak kullanıcıya ve müşteriye sormak, sonrasında değer yaratacak süreçleri geliştirmekten geçtiğine inanıyoruz. Bu çerçevede ilk adım olarak Kolektif House Levent'te bir ofis açtık. Buradan elde ettiğimiz iç görülerle de girişimcilik ekosistemine yönelik kapsamlı destekler ortaya koyduk, günden güne de bu desteklerimizi artırmaya devam ediyoruz. Bugün itibarıyla İş Bankası, girişimleri birer iş ortağı ve ekonomik geleceğimizin değer artış katalizörleri olarak görmektedir. Bu nedenle, girişimlerle yakından çalışmaya, onların ürün ve hizmetlerini kullanmaya, müşterileri olmaya, yatırım yaparak fon sağlamaya, girişimcilik programı ile geleceklerine ışık tutmaya ve bu ekosisteme katkı sağlayan tüm paydaşlarla birlikte değerler üretmeye devam ediyoruz. Kurum dışında yürüttüğümüz çalışmalarda edindiğimiz deneyimi, kurum içerisine de aynı ciddiyet ve önemle taşıyoruz. Bugün çevik çalışma anlayışı ile stratejik odak alanlarımıza dair önemli organizasyonel değişiklikleri yaptık ve yaygınlaştırıyoruz. İhtiyaç duyduğumuz çözümlerin iç kaynaklarla karşılanmasından ziyade bu alanda çözüm sunan girişimleri tarayarak birlikte çözüm geliştiriyoruz. Kurum içerisinde değerli iş fikirlerinin ticarileştirilmesi konusunda çalışanlarımızla yürüttüğümüz bir kurum



İçeride girişimcilik programımız var. Bu yola çıkarken amacımız her ne kadar girişimcilik ekosistemini tanımak ve bu kültürü kurum içerisine bir nebze de olsa taşıyabilmek olsa da, şu an itibarıyla girişimciliğin ve girişimcinin bankası olma vizyonu ile ekosistemin tüm paydaşlarını ve değer üreten alanlarını kapsayan genel bir stratejiye sahibiz. Bu stratejimizi de ekosistemden aldığımız geri bildirimlerle dinamik olarak güncelliyor, kullanıcı ihtiyaçları ve deneyimine odaklı bir anlayışla çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Kurum içinde girişimcilik faaliyetleri olarak ne yapıyorsunuz? Ne zamandan beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

2016 yılında Kolektif House Levent'teki ofisimizle birlikte girişimcilik ekosistemine fiziki olarak da adım attık. Sonrasında, teknoloji odaklı ve ölçeklenebilir girişimlere destek verdiğimiz Workup Girişimcilik Programını 2017 yılında hayata geçirdik ve girişimlere sağladığımız destekleri bizler de ölçeklendirmiş olduk.

Organizasyonel yapılanmamızda da, girişimcilik ekosisteminin paydaşlarının Bankadaki temas noktası olması ve girişimlerle iş birliklerinin yürütülmesi amacıyla Girişimcilik Birimi bulunmaktadır. Söz konusu birimin sorumluluklarından biri de, kurum çalışanlarının girişimcilik metotlarını benimseyerek günlük iş hayatlarında kullanmalarını sağlamak ve Banka hizmetlerine çeşitlilik kazandırarak Banka'nın sürdürülebilirliğine katkı sağlayacak, ölçeklenebilir girişimleri ortaya çıkartmak amacıyla bir kurum içi girişimcilik programı yürütmektir.

2020 yılında başlayan İş Bankası Kurum İçi Girişimcilik Programının pilot döneminde, Geleceğe Öde ismiyle, pandemi koşullarında finansal açıdan güç duruma düşen yerel işletmelerin, müşteriler tarafından finanse edilmesini sağlayan bir platform kısa süre içerisinde hayata geçirilmiştir. Yılın son çeyreğinde ise, toplam 25 çalışanın seçilen 6 fikri hayata geçirmek üzere çaba gösterdiği Kurum İçi Girişimcilik Programı başlatılmıştır.

Kurum içerisinde girişimlerle birlikte iş yapılmasının teşvik edilmesi ve girişimcilik düşünce yapısının kurum çalışanları arasında yaygınlaştırılması vizyonu ile çalışmalarımız sürdürülmektedir.

Girişimcilerle iş birliği için neler yapıyorsunuz? Ne zamandan beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

İş Bankası her dönemde teknolojiyi yakından izleyen ve yeni teknolojileri iş yapış biçimlerine entegre etmekte tereddüt etmeyen bir kurum olmuştur. Bu kapsamda banka bünyesindeki ilk girişim iş birliği, ülkemizin öncü mobil bankacılık uygulaması İşCep için yapılmıştır. Bankacılık sektöründe girişim iş birlikleri açısından da kritik bir dönüm noktası olan bu birliktelik sonrası geçen 15 yılda pek çok girişimle farklı içerik ve ölçekte çalışmalar yürütülmüştür. Yapılan iş birlikleri bankanın temel faaliyet alanları ile sınırlı kalmamış, Workup Girişimcilik Programı'nın ana sponsorluğu üstlenilerek ekosistemde girişim hızlandırma alanına da önemli bir değer kazandırılmıştır. Erken aşama girişimlere kaynak sağlamak üzere kurulan Maxis Yenilikçi Girişim Sermayesi Yatırım Fonu ile bugüne dek 5 girişime 3 milyon ABD doları fon sağlanmıştır. Gerek Workup Girişimcilik Programı'na dahil olan gerekse Bankanın ve grup şirketlerinin stratejik odak alanlarında faaliyet gösteren pek çok girişime kampanya ve duyuru desteği sunulmuştur. Ayrıca, Softtech bünyesinde kurulan Softtech Ventures ile girişimlere yazılım, insan kaynağı ve iş geliştirme destekleri sunabilecek bir yapı hayata geçirilmiştir. Yine ödeme sistemleri alanında gelişmiş teknolojilere sahip MOKA Ödeme Sistemleri A.Ş. satın alınarak girişim işbirliklerine farklı bir boyut daha kazandırılmıştır. Sonuç olarak, İş Bankası girişimcilik ekosisteminde girişimlerin ve girişimcilerin ihtiyaç duyduğu çözümleri geliştirme, onlara destek olma ve imkanlar dahilinde farklı değer önerileri ile işbirliği geliştirme konusunda günden güne gelişen bir ekosisteme sahip durumdadır.



Doğuş Yeni Girişimler

Çisem Paksoy
İş Geliştirme Direktörü

Kurum içinde girişimcilik faaliyetleri olarak ne yapıyorsunuz? Ne zamandan beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

Doğuş Grubu içerisinde inovasyonu ve yaratıcı projelerin gelişimini desteklemek ve çalışanlarımızın girişimcilik yeteneklerini geliştirmek amacıyla 2016 yılında Kurum İçi Girişimcilik Programı InvenDO ile fikri olan çalışanlarımıza fikirlerini geliştireceği bir ortam ve ticarileşme olanağı sağladık.

Programın daha sürdürülebilir bir yapı altında hayatına devam edebilmesi ve tüm projelerimizi tek bir noktadan yönetebilmek için ise InvenDO 2017'den bu yana Doğuş Holding iştiraki olan Doğuş Yeni Girişimler ve Projeleri A.Ş. adı altında hizmet veriyor. Bu program kapsamında çalışanlarımızın yeni fikirler üretmesine katkı sağlaması için "Fikir Üretim Kampları" düzenliyoruz. Yapılan çalıştaylarda çalışanlarımızın yeni iş fikri geliştirme konularındaki becerilerini geliştirmeyi hedefliyoruz. Programa katılmak isteyen çalışanlarımız yeni girişim fikirlerini, Doğuş Teknoloji tarafından geliştirilmiş olan İnovasyon Platformu aracılığıyla iletiyor. Her dönem yaklaşık 100-150 arası fikir başvurusu alıyoruz. Ön elemeyi geçen proje fikir sahiplerine ise hızlandırma programımız kapsamında yalın girişim eğitimleri ve mentorluk destekleri veriyoruz. İlk aşamada iş modelini oluşturan ve proje fikri netleşen çalışanlarımız yatırımcı komitesine yatırım sunumları gerçekleştiriyor. Finale kalan projeler ise yaklaşık 3 ay süren bir kuluçka dönemine geçiyor. Bu dönem için her bir projeye 75.000 TL tutarında bir bütçe sağlıyoruz.



Kuluçka dönemi sonrasında tekrar yapılan yatırımcı sunumları neticesinde uzun vadeli fonlanacak proje seçimleri gerçekleştirilmektedir. Seçilen proje fikir sahiplerimiz mevcut çalıştıkları Doğuş Grubu şirketinden ayrılarak Doğuş Yeni Girişimler bordrosunda verilen fon ile sadece projelerinin üzerinde 1 yıl süre ile çalışma hakkı kazanıyor. 1 yılın sonunda belirlenen performans hedeflerine ulaşan projelere ise şirket kurma imkânı tanınmaktadır. Kurucu ortakların %80, Doğuş Grubu'nun %20 pay sahibi olacağı yeni bir şirket kuruluyor.

Şimdiye kadar gerçekleştirilen 4 dönemde InvenDO'ya grup içerisinde toplam 400'den fazla proje fikir başvurusu gelmiş olup 50 projemiz eğitim aşamasına geçmeye hak kazanmıştır. Bu da yaklaşık olarak 100 çalışanımızın yalın girişimcilik eğitimlerini aldığını gösteriyor. 24 proje fikri yatırım komitesi sunumları gerçekleştirmiş olup bunların arasından seçilen 11 proje de pilot bütçe almaya hak kazanarak kuluçka dönemine girmiştir. Kuluçka dönemlerini tamamlayan 2 proje de yaptığı yatırımcı sunumları neticesinde uzun dönemli fonlanmaya hak kazanmıştır.

İlk dönem projelerimizden biri olan Stokartı geçtiğimiz yıl performans hedeflerine ulaştığından ötürü Şubat 2021 itibarıyla ayrı bir şirket olarak yoluna devam etmektedir. Amacımız bu şirketlerin sayılarını artırarak grup içerisindeki girişimci ruhlu daha fazla çalışanımıza kendi şirketlerini kurma imkanı sağlamak.

Girişimle iş birliği için neler yapıyorsunuz? Ne zamandan beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

İnovasyonun sadece grup içerisinde değil aynı zamanda grup dışı bağlantılar ile gelişebileceği gerçeğini baz alarak Grup şirketlerine çeşitli teknoloji girişimleriyle stratejik ortaklık fırsatları için Türkiye Girişimcilik Ekosistemi içerisinde aktif olan melek yatırımcı ağları ve yatırım fonları ile kuvvetli ilişkiler kurulmaktadır.

2020 yılı itibarıyla 300'den fazla girişim ile yapılan birebir ön görüşmeler neticesinde 30'a yakın girişim ile üst yönetim görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Aralarından seçilen 6 teknoloji girişimi ile de çeşitli

Doğuş Grubu şirketleri arasında pilot proje çalışmaları devam etmekte olup 2 girişim ile iş birliği anlaşması yapılmıştır. Doğuş Teknoloji'nin geliştirmiş olduğu iki farklı ürüne bahsi geçen girişimlerin de ürün ve hizmetleri eklenerek gelir paylaşım modeline gidilmiştir.

Genel olarak amacınız ve girişimcilik metodlarını seçmeniz nedeniniz nelerdir?

Doğuş Grubu olarak yıllardır girişimcilik kültürüyle büyümüş bir grup olduğumuzdan çalışanlarımızın da yeni fikirler ve iş modelleri geliştirmelerini destekliyoruz.

Girişimci kuruma dönüşüm yolunda bütünsel bir yaklaşımla tek bir programa bağlı kalmadan destekleyici birçok farklı aktivite ile kültürel dönüşümü de tamamlamayı hedefliyoruz.

Çalışanlarımızın kişisel ve yönetsel gelişimlerine katkıda bulunmak için geliştirdiğimiz programlarla, grup içerisinde inovatif düşüncenin ve fikir gelişiminin desteklenmesini amaçlamaktayız.

Gerçekleştirdiğimiz program ve farklı faaliyetler sayesinde grup bünyesinde yer alan farklı sektörlerimizde faaliyet gösteren şirket çalışanlarımıza birbirini tanıma ve beraber çalışma fırsatları yaratıyoruz.

Kurum içi girişimcilik programında verilen eğitimlerin ve bakış açısının tüm çalışanlarımız tarafından mevcut işlerinde de sahiplenilmesini önemsiyoruz. InvenDO, hem mevcut çalışanlarımız hem de Doğuş Grubu'nda çalışmayı düşünen yeni yetenekler için motivasyon kaynağı bir program olarak yoluna devam ediyor.

Kurum ve girişim işbirliklerinde ise hem girişimcilik ekosisteminde faaliyet gösteren firmalara destek olmuş oluyoruz hem de Açık İnovasyon yaklaşımından yola çıkarak Doğuş Grubu dışındaki inovatif girişimler ile grup şirketlerimiz arasında doğacak stratejik iş birlikleriyle sektöründe öncü ürünleri/servisleri ve teknolojileri bünyemize katarak karşılıklı değer yaratabiliyoruz.



Fibabanka

Yavuz Çelik
İnsan Kaynakları Direktörü

Genel olarak amacınız ve girişimcilik metodlarını seçme nedeniniz nelerdir?

Kurum içi Girişimcilik Programları ile "Kuralı Sen Koy" çalışan değer önermemizle doğru orantılı, sınırları zorlayan önerilerin ve cesur fikirlerin hayata geçirilmesini amaçlıyoruz. Bu hedef ile, çalışanlarımızın girişimci yönlerini ortaya çıkaracak, bankacılık sektöründe yeni, uygulanabilir ve yaratıcı iş fikirleri ile sektörümüzde örnek teşkil edip fark yaratacak projeleri birlikte hayata geçirmeyi ilke ediniyoruz.

Girişimlerle iş birliği için neler yapıyorsunuz? Ne zaman beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

Kurum İçi Girişimcilik Programlarını 2018 yılı itibarıyla Bankamızda uygulamaya başladık. İlk programımızda 58'den fazla fikir başvurusu aldık, bu fikirlerin içerisinde 6 tanesi seçildi ve programa dahil edildi. Seçilen projelerin sahipleri ekiplerini kurarak 6 hafta boyunca girişimcilik eğitimleri aldı. 6 haftanın sonunda üst yönetime sunum yapan ekiplerden biri Bankamız içinde ticarileşti.

Aynı zamanda 2018 yılında kurum içi girişimcilik kültürünün yaygınlaşması amacıyla bir etkinlik serisi gerçekleştirdik. Her ay girişim, yatırım ve teknoloji dünyasından, alanında profesyonel bir konuğu Bankamıza davet ettik ve 1,5 saatlik seminerlerle tüm çalışanlarımızla buluşturduk.



“Aynı zamanda 2018 yılında kurum içi girişimcilik kültürünün yaygınlaşması amacıyla bir etkinlik serisi gerçekleştirdik. Her ay girişim, yatırım ve teknoloji dünyasından, alanında profesyonel bir konuğu Bankamıza davet ettik ve 1,5 saatlik seminerlerle tüm çalışanlarımızla buluşturduk.”

2019 yılı vizyon toplantımızda Genel Müdürümüz ve Yönetim Kurulu Üyemiz Ömer Mert, “Kuralı Sen Koy” diyerek tüm çalışanlarımızı bir değişim yolculuğunun parçası olmaya davet etti ve bu konuda tüm olanaklarını seferber edeceğini duyurdu. Biz de İnsan Kaynakları olarak, bu çağrıyı ilke edinip Bankamızdaki girişimcilik ruhunu canlandırmaya yönelik bir atılım gerçekleştirmek istedik ve girişimcilik programlarımız arasına Kasım 2019 itibarıyla Atölye 366 Kurum İçi Girişimcilik Programı’nı kattık. Atölye 366 kapsamında çalışanlarımızdan ürün, hizmet ve teknolojik yatırım gibi alanlarda bankacılık sektöründe uygulanabilecek cesur ve yaratıcı proje önerilerini sunmalarını istedik. 6 takımla başladığımız Atölye 366 programını 1 günlük iş modeli çalıştay ile katılımcıların yol haritasını belirlemek üzere destekledik. Ancak programı Koronavirüs Salgını süreci sebebiyle 2021 yılına erteledik. Bu yıl hedeflerimiz arasında programı Yeni Normal şartlarına uygun şekilde dizayn etmek yer alıyor.



Softtech

Fatih Günaydın
İnovasyon Müdürü

Genel olarak amacınız ve girişimcilik metodlarını seçme nedeniniz nelerdir?

Softtech'te hedefimiz hayata zaman yaratan teknolojiler üretmek. Yaptığımız her işe bu gözle bakıyoruz ve içselleştirdiğimiz altı değerimiz olan tutku, birliktelik, cesaret, sadelik, samimiyet ve yenilik ile destekliyoruz. Girişimcilik konusunda da temel hedefimiz kurum içerisinde inovasyon kültürünü yaygınlaştırmak ve bunu yaparken de kendi içimizden yeni girişimler çıkartabilmek.

İnovasyon kültürünün yaygınlaşması, kişilerin gündelik rutin işlerini yaparken dahi problemlere farklı bir gözle bakabilmesini sağlıyor. Bu sayede girişimcilik insanların her anında yer alıyor ve yeni ürünleri ortaya çıkardığı gibi var olan ürünlerde de sürekli iyileşmeyi tetikliyor. Bu yöntemleri uygularken bir diğer önemli motivasyon da Softtech içerisindeki çalışma arkadaşlarımızın kendi girişimcilik potansiyellerini ortaya çıkarabilecekleri bir zemin oluşturmak.



Kurum içinde girişimcilik faaliyetleri olarak ne yapıyorsunuz? Ne zamandan beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

Softtech, genlerinde girişimcilik olan bir kurum. Henüz şu anda olduğu gibi organizasyonel bir inovasyon yapılanması olmadan önce de kendi içinden çıkardığı LiveWell, GullsEye gibi spin-off'lara sahip. 2017 yılından itibaren de aktif olarak devam eden Kurum İçi Girişimcilik ve İnovasyon Tüneli süreçleri mevcut. 2020 yılında kurulan Softtech Ventures ile de çok önemli bir adım daha atmış olduk. Tüm bu yapılanmalar ile birlikte, bahsettiğim spin-off'lara ek olarak yakın dönemlerde Para Gönder spin-off'u, İmeceMobil, Maydanoz ve TekCep'in Softtech Ventures bünyesine katılması ve Point of Business ürünümüzden de çıkışımız gerçekleşti.

Kurum içinde yıl boyunca toplanan fikirlerle birkaç defa işlettiğimiz inovasyon tüneli döngüleri, hackathonlar ve Amerika, Çin ve Almanya'da yer alan yurt dışı iştiraklerimizden de beslenerek, bir anlamda uçtan uca inovasyon fabrikası işletmeye çalışıyoruz.

Girişimciler iş birliği için neler yapıyorsunuz? Ne zamandan beri yapıyorsunuz? Ne sonuçlar aldınız?

Bir yıldır uzaktan çalışıyor olsak da, Softtech İnovasyon ekibinin ofisi uzun bir süredir Kolektif House'da. Bir anlamda girişimcilerle her an iç içeyiz. Softtech, girişimlerden hem beslenen, hem de onları destekleyen bir kurum. Bu zamana kadar hem ürünlerini alıp tamamen Softtech içerisine dahil ettiğimiz girişimler oldu, hem de çeşitli iş ortaklıkları yapıyoruz. İş ortaklığına en iyi örnek Aircar olur sanırım.

Bunun yanında iş birliği yaptığımız şirketler ve üniversiteler üzerinden gelen fikirleri de girişimcileri ile birlikte inovasyon tünelimize alabiliyoruz.

2020'de Softtech Ventures'ın kurulması da ekosistemdeki girişimler ve girişimciler ile olan ilişkimize yeni bir boyut katıyor.

Üyelerimizden Yazılar

Selen Yersu Şahin
Anadolu Efes Grup Rekabet Uyum Müdürü



START-UP'LAR VE REKABET HUKUKU

Rekabet hukuku, genellikle Google, Facebook, Amazon gibi büyük şirketlerin başının belası gibi görünse de, rekabet kuralları aslında büyük ya da küçük tüm şirketler için hem riskler hem de fırsatlar taşıyor. Girişimlere mentörlük yapmaya başladığım son 1,5 yılda, start-up'ların rekabet kurallarını genel hatlarıyla da olsa bilmelerinin, onlar için ne kadar önemli olduğunu gördüm. Start-up'lar, hele ki pazardaki mevcut dengeleri değiştirebilme potansiyeline sahip inovatif bir fikir ortaya koyuyorlarsa, bunu kendi kurulu düzenleri için bir tehdit olarak algılayan büyük yerleşik şirketlerin hedefi haline kolayca gelebiliyorlar. Bu yazıda, start-up'ların, bir rekabet ihlali nedeniyle mağdur olmamak veya kendi davranışları nedeniyle ceza almamak için dikkat etmeleri gereken konulara kısaca bakacağız.

START-UP, REKABET İHLALİ NEDENİYLE NASIL MAĞDUR OLUR?

Anlaşmalar ve Hakim Durum

Mentörlük sırasında en sık karşılaştığım soru şu oldu: "Pazardaki büyük oyuncuların X şirketi bizimle iş birliği yapmak istiyor. X şirketi ile yapacağımız bir anlaşma, elimizi kolumuzu bağlar mı?"

Start-up'lar, henüz yaşam döngülerinin başlarında bir yerlerde olduklarından, faaliyetlerini finanse edebilmek ve sürdürebilmek için sürekli bir yatırıma ihtiyaç duyarlar. Diğer taraftan, piyasadaki yerleşik şirketler; inovatif yönleriyle pazardaki rekabeti alt üst etme potansiyeli olan fakat bir yandan da finansman, üretim tesisi, pazarlama ve dağıtım ağı, müşteri datası gibi unsurlara ihtiyaçları nedeniyle pazara etkili bir şekilde giriş yapmakta zorlanan girişimlere iş birliği teklifleri götürürler. Böylelikle, yerleşik şirketler, start-up'ların yenilikçi fikir, ürün ve hizmetlerinden, çok düşük bir maliyete katlanarak yararlanma şansı bulurlar.



Bu tür teklifler, start-up'lar için bulunmaz nimet gibi görünmekle birlikte, start-up'lar, söz konusu tekliflere, şartları iyice gözden geçirmeden, anlaşma koşullarının kendileri için artı ve eksilerini tartmadan evet dememelidir. Çünkü bu tür anlaşmalar, yerleşik şirketlerinin çıkarlarını gözetirken, start-up'ların yakın gelecekte rekabette elini kolunu bağlayabilecek ve pazarda büyümelerine ket vurabilecek türden dezavantajlı hüküm ve şartlar içerebilir.

Örneğin; start-up'ın yalnızca X şirketine ürün-hizmet sağlayacağına dair münhasırlık hükümleri; anlaşma sonrasında Y sene boyunca geçerli olacak rekabet etmeme yükümlülükleri; start-up'ın kendi tasarımları, ürünleri, know-how'ı üzerindeki yetkilerini kısıtlayıcı türden hükümler, start-up'ın faaliyetlerinin kapsamını sınırlandırabilecek, alternatiflerini azaltabilecek ve sözleşmenin diğer tarafı olan X şirketine fiilen bağımlı hale gelmesi sonucunu doğurabilecektir. Bu noktada, start-up'ların, olumsuz etkilerini sonradan fark edecekleri bir sözleşmenin altına imza atmadan evvel hukuk desteği alması çok önemlidir. Özellikle hakim durumdaki şirketlerin faaliyet gösterdiği pazarlar açısından, bu şirketlerin, rekabet hukukunun kendilerine yüklediği özel sorumluluk gereği, sözleşmeler veya çeşitli uygulamalar yoluyla rekabeti sınırlamaktan kaçınmaya özen göstermeleri beklenir. Sözleşme görüşmeleri sırasında start-up, sözleşmede yer alan sınırlayıcı hükümlerin, rekabet kurallarına aykırı olabileceğini mutlaka dile getirmeli, bu anlamda sahip olduğu farkındalığı ortaya koyarak, bu tarz hükümleri müzakere ve pazarlık konusu etmelidir.



Devralmalar

Pazarlarında belli bir büyüklüğe ulaşmış yerleşik şirketlerin, ümit vadeden ve kendilerine kafa tutma potansiyeline sahip genç girişimler ortaya çıktıkça, iş birliği olanaklarını olduğu kadar; bu şirketleri devralmak suretiyle, gelecekte karşılına çıkabilecek güçlü bir rakibi kendi bünyelerinde eritme olasılığını da değerlendirdiklerini görüyoruz.

Pek çok start-up için devir yoluyla "exit", bir tür başarı olarak görülmekte iken, rekabet hukuku bakış açısından, devir işlemi sonucunda piyasadan bir şirket eksilmiş, rakip şirketin devralınması halinde de bir rakip ortadan kalkmış ve piyasadaki rekabetin canlılığı azalmış oluyor. Her ne kadar, birçok yüksek ciro lu devralma işlemi, rekabet otoritelerinin denetiminden geçse de, özellikle pazara henüz girmemiş ya da yeni girmiş ve dolayısıyla halen önemli bir pazar büyüklüğüne ulaşamamış start-up'ların devralınması işlemlerinin, rekabet kurumlarının radarına yakalanmadan hayata geçirebilmesi de ne yazık ki söz konusu.

Öyle ki, Şubat 2020'de ABD Federal Ticaret Komisyonu (FTC), Microsoft, Apple, Amazon, Google ve Facebook'un geçtiğimiz 10 yılda yaptığı yüzlerce devralma işlemini geriye dönük olarak mercek altına aldı ve izne tabi olmayan ya da izin alan devralma işlemlerinin, pazarlardaki rekabeti bozucu etki doğurup doğurmadığını incelemeye başladı. FTC, radarına takılmadan hayata geçirilen, fakat piyasalardaki rekabeti olumsuz yönde etkileyen devralma işlemlerinin ortak özelliklerini ve girişimlerin, büyük şirketler tarafından devralındıktan sonra nasıl performe ettiğini incelemeyi amaçlıyor.

Pek çok start-up için devir yoluyla "exit", bir tür başarı olarak görülmekte iken, rekabet hukuku bakış açısından, devir işlemi sonucunda piyasadan bir şirket eksilmiş, rakip şirketin devralınması halinde de bir rakip ortadan kalkmış ve piyasadaki rekabetin canlılığı azalmış oluyor.

Ülkemizdeki duruma baktığımızda, 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un (4054 sayılı Kanun) birleşme ve devralma işlemlerine ilişkin 7. maddesinde Haziran 2020'de yapılan değişiklik sonrasında, hakim durum yaratma veya mevcut hakim durumu güçlendirme etkisi yaratmasa bile, piyasalardaki "etkin rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu" doğuran devralma işlemlerinin de yasak kapsamına alındığını görüyoruz. Bu değişiklikte birlikte, rekabet otoritelerinin radarından kolaylıkla kaçabilen start-up devralmalarının Rekabet Kurumu tarafından incelenebilmesinin yolu da açılmış oluyor. Yine böylelikle, yerleşik şirketlerin, inovatif ve güçlü potansiyel rakiplerini devralarak, kendi teknolojilerine rakip teknolojileri ortadan kaldırmaları ve bu yolla teknolojik gelişmeye ve rekabete zarar vermeleri şeklinde tarif edilen "öldürücü devralma işlemleri"nin (killer acquisition) de önüne geçilebileceğini düşünüyoruz.

START-UP, REKABET KURALLARINI NE ZAMAN İHLAL EDER?

Start-up'lar, rekabet kurallarına aykırı davranan şirketler tarafından mağdur edilebileceği gibi, kendileri de birtakım davranış ve uygulamaları ile rekabet otoriteleri tarafından inceleme konusu yapılabilir ve ceza riski altına girebilir.

Ülkemizdeki rekabet mevzuatına baktığımızda, yakın döneme kadar bu riskin daha yüksek olduğunu görüyoruz. Öte yandan, Haziran 2020'de 4054 sayılı Kanun'un 41. maddesine yapılan ilave ile, Kurul'un, pazar payı ve ciro gibi ölçütleri esas alarak, rekabeti kayda değer ölçüde kısıtlamayan anlaşmalar hakkında soruşturma açmayabileceği düzenlenmiştir. Uygulamaya ilişkin esaslar, Kurul tarafından çıkarılacak tebliğ ile belirlenecek olmakla beraber, burada Avrupa Birliği (AB) mevzuatına paralel şekilde, belli pazar payı eşiklerinin altında kalan şirketler arasındaki anlaşmaların, rekabet incelemesinden muaf tutulacağını söyleyebiliriz.

AB'de "de minimis" olarak adlandırılan bu kural çerçevesinde; rakipler arası anlaşmalarda, anlaşma taraflarının toplam pazar payı %10'un altında; rakip olmayan şirketler arası anlaşmalarda ise, anlaşma taraflarından her birinin pazar payının %15'in altında olduğu durumda, ilgili anlaşmalara rekabet kuralları uygulanmamakta; teşebbüs davranışları rekabeti kısıtlayıcı nitelikte olsalar bile cezalandırılmamaktadır. Bu değişiklikte, start-up'ların kendi aralarında veya pazar payı de minimis eşikleri içerisinde kalan başka şirketlerle yapacakları anlaşmaların rekabet üzerindeki etkisinin genellikle önemsiz kabul edileceği ve ceza almayacağını söyleyebiliriz. Ülkemizde uygulanacak de minimis oranlarının ne olacağını, Rekabet Kurulu tarafından pek yakında çıkarılacak tebliğin yayınlanması sonrasında göreceğiz.

Öte yandan, yine Kanun'un 41. maddesinde "rakipler arasında fiyat tespiti, bölge veya müşteri paylaşımı ve arz miktarının kısıtlanması gibi açık ve ağır ihlaller", de minimis kuralının sağladığı korumadan hariç tutulmuştur. Dolayısıyla, Rekabet Kurulu'nun "açık ve ağır rekabet ihlali" olarak nitelendirebileceği davranışlar, soruşturma ve ceza konusu yapılabilir. Bu nedenle, start-up'ların, özellikle rakip şirketlerle yapacakları anlaşmaların niteliklerini, mahiyetini ve kapsamını çok iyi belirlemesi gerekir.

Son olarak, uygulamada çok daha nadiren görülebilecek olmakla birlikte, bir start-up'ın, yepyeni bir ürün veya hizmet ortaya çıkararak, daha evvel hiç var olmayan yeni bir pazar yaratması halinde, söz konusu pazarda hakim durumda sayılması söz konusu olabilecektir. Bu durumda, start-up'ın, 4054 sayılı Kanun'un 6. maddesi kapsamında hakim durumunu kötüye kullanmamak konusunda özel sorumluluğu söz konusudur.

Özetle, start-up'lar, rekabet kuralları karşısındaki hak ve sorumluluklarından haberdar oldukları ölçüde, kendilerini bir rekabet ihlalinin mağduru olmaktan koruyabilir, Rekabet Kurumu önünde hak arayabilir ve aynı zamanda, rekabet kurallarına uygun hareket etmek suretiyle, olası cezaların önüne geçebilir.

Selen Yersu Şahin

Yaklaşık 7 yıl Rekabet Kurumu'nda Rekabet Uzmanı olarak görev yaptı. Bilkent Üniversitesi'nde Ekonomi Hukuku, King's College London'da Rekabet Hukuku yüksek lisansı yaptı. 5 yılı aşkın süredir Anadolu Efes'te Grup Rekabet Uyum Müdürü olarak çalışıyor. 1,5 yıldır, kuluçka aşamasındaki girişimlere mentörlük veriyor.



Hibrit Çalışma Düzeninde İnovasyon

Burçin Yıldırım Sezen
Kolektif House İş Geliştirme Direktörü



Pandemi dünya genelinde yeni çalışma yöntemlerinin benimsenmesini zorunlu kıldı. Esnek çalışmanın verimliliği düşürmenin aksine yükseltebileceğinin keşfi ile hibrit çalışma iş yaşamına hızla dahil oldu. Ofislerin ise bir mekânın ötesinde network'ü genişletmeyi ve iş birliğini mümkün kılan, yeniliği ve gelişimi teşvik eden bir ortak alan olma ihtiyacı pekişti. Böylece şirketler çalışanların dilediği zaman dilediği yerde çalışmasına imkân tanıyan yeni bir düzen için harekete geçti. Bu yeni yapılanma içinde iş hayatı; ev, küçülen merkez ofis ve çalışanların yoğun olduğu bölgelerdeki uydu ofisler arasına dağıldı. Dolayısıyla esnek çalışma alanları artık sadece girişimcilerin ve uzaktan çalışanların değil, büyük şirketlerin de yakın markajında.

Kolektif House olarak bizler de herkes için çalışma hayatını daha iyi bir geleceğe taşıyan marka olma vizyonuyla geleneksel çalışma biçimlerinin ve ofislerin dönüşümüne öncülük ediyoruz. Yıllar içinde değişen çalışma alanı ihtiyaçlarına daha büyük bir mercekten bakıyor, kurumsal ve inovatif ürün ve çözümlerimizle her ihtiyaca uygun bireysel, kurumsal ve inovatif ofis çözümleri sunuyoruz.

Örnek vermem gerekirse; büyük kurumsal firmalar ve orta ölçekli şirketler için iki yeni "agile" ofis çözümü geliştirdik. Kolektif Enterprise ve Kolektif Suites adlı bu çözümler daha düşük maliyetler ve artan verimlilik ile kurumsal şirketlerin değişen çalışma alanı stratejileri için çeşitli çözümler sunuyor.

Kolektif Enterprise, kurumsal şirketlerin ihtiyaçlarına hizmet eden hibrit ofis çözümümüz. Bu çözümümüzde kurumlara en optimum çözümü sunmak için öncelikle ofis stratejisi çalışıyoruz. Ortaya çıkan ihtiyaca göre istenilen adreste, ihtiyaç duyulan büyüklükteki ofisi buluyor; kurumun tercihleri doğrultusunda tasarlayıp, tüm operasyonel süreçlerini verimli bir şekilde yönetiyoruz. Kolektif Suites de şirketinize özel, Kolektif dokunuşu ve servisleriyle taşınmaya hazır ofis modelimiz. İzole ofis tercih edenler için kurumların ihtiyaçları doğrultusunda taşınmaya hazır daireleri Kolektif dokunuşlarıyla düzenliyor ve tüm operasyonel süreçlerini yönetiyoruz.

Öte yandan Kolektif dünyasına açılan dijital kapı olarak tanımladığımız Dijital Üyelik, aylık abonelik ile nereden olursanız olun Kolektif ayrıcalıklarından yararlanabileceğiniz üyelik modelimiz. Lokasyona gelmeden online başlatılan üyelik ile her ay 3 günlük ücretsiz lokasyon kullanımı sunuyoruz. «Kullandığın kadar öde» sistemiyle günlük ofis ve toplantı odası kullanımını mümkün kılıyoruz. Bu modelimiz sayesinde üyelerimiz network imkânına erişmenin yanında Kolektifliler'e özel indirimlerden yararlanabiliyor ve online/offline etkinliklere katılabiliyor. Ayrıca fiziksel ofis ihtiyacı olmayanlar için prestijli bir iş adresi, profesyonel imaj sunmanın yanında profesyonel kargo ve posta yönetimini de üstlendiğimiz üyelik modelimiz olan Sanal Ofis'in yanı sıra hazır ofis, sabit masa, gezgin çözümlerimizle farklı lokasyonlardaki ortak çalışma alanlarımızda çalışabilmeye olanak sunuyoruz.

Toparlamam gerekirse; yenilenen iş hayatında şirketler için uygun olan ofis çözümlerini belirlemeye stratejik perspektifle yaklaşıyoruz. Ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda şirkete ve çalışanlara en optimum faydayı sağlayacak ofis çözümünü planlıyor ve hayata geçiriyoruz.

KOLEKTİF HOUSE



Tüm çözümlerimiz üzerinden sunduğumuz kombinasyonlar ile şirketleri büyüyen küçülen ekiplerine göre ofis alanı belirlemede esnekliğe kavuşturuyoruz. Yeni nesil tasarımsal dokunuşlarımızla üretkenliğin ve verimliliğin önünü açarken; çalışan motivasyonunun, memnuniyetinin ve bağlılığının artmasına katkı sağlıyoruz. Üyelerimize farklı sektörlerden geniş network imkânı barındıran Kolektif ekosistemine erişim sunuyoruz. Yeni nesil çalışma modeline alt yapı sunan çözümlerimizle ayrıca sürdürülebilir bir dünya için tüm adımları eksiksiz atma yönünde çalışmalarımızı da sürdürüyoruz. Kurum olarak ekolojik sürdürülebilirliği göz önünde bulundurarak döngüsel ekonomiye katkıda bulunacak projelere liderlik ediyor, doğaya saygılı ve duyarlı tercihler yapmaya özen gösteriyoruz.

Kitap Önerisi:

İDEAL İŞ BİRLİĞİNE GİDEN YOL: TAKIM HİZALAMA HARİTASI

Stefano Mastrogiacomio
Alex Osterwalder



Alex Osterwalder tarafından kurulan Strategyzer, yeni ve etkili bir rehberi daha iş dünyasıyla buluşturdu. "Business Model Generation", "Value Proposition Design", "Testing Business Ideas" ve "The Invincible Company"nin ardından "High-Impact Tools for Teams", girişimciden yöneticiye, takım ile çalışan herkesin yararlanabileceği etkili gereçler ve yaklaşımlar sunuyor. Girişimcilik ve inovasyon başta olmak üzere her alandaki takımlara faydalı olabilecek bu gereçler, alınan verimi artırmanın yanı sıra, daha sağlıklı iş ortamları yaratarak çalışanların memnuniyetine katkı sağlamayı da hedefliyor.

Amerikan firmalarının gereksiz toplantılar nedeniyle ödenmiş maaşlarla 37 milyar doları boşa harcaması,

bölümler arası kurulan ekiplerin dörtte üçünün işlevsiz olması ya da çalışanların ortalama %95'inin kendi şirketlerinin stratejisini bilmemesi veya anlamaması gibi çarpıcı istatistikleri yüzümüze vuran bu rehber, önerdiği yaklaşımları ele almadan önce, mevcut durumun ne kadar içler acısı olduğunu göz önüne seriyor. Rehberde göre, takımların performanslarının genelde beklenenin epey altında olması, takım faaliyetleri ve takım ortamı olarak iki temel seviyede irdelenebilmektedir. Takımların bu seviyelerdeki etkileşimlerinin kalitesi, günlük çalışmalarında ne kadar başarılı olacaklarının önemli bir göstergesidir. Takım üyelerinin aynı doğrultuda hizalanmasına ve çalışma ortamını psikolojik olarak daha güvenli bir hale getirilmesine fayda sağlayan gereçler, takımların işleyişlerinin iyileştirmesi için

son derece kullanışlıdır. Özellikle küresel olarak eşsiz değişimlere tanık olunan bu dönemde, kurumlar hiç olmadığı kadar hızlı bir şekilde yenilik kurgulayıp inşa etmek zorunda; kurumların iş yapış biçimlerini gözden geçirmek için daha iyi bir zaman olamazdı.

Takım ortamındaki güvenin ve hizalanma seviyelerinin düşük olduğu zamanlarda, takım üyelerinin birbirleri ile çalışmak yerine birbirlerinin etrafında çalışmasından ötürü, takım performansının düşük seviyelerde kalması kaçınılmaz bir durumdur. Takım çalışması, doğası gereği üyelerin her aşamada birbirleriyle senkronize olmasını gerektirdiğinden, hizalanma sağlayamamış takımlarda, başarısız iletişimden dolayı üyelerin ortak amaçlar doğrultusunda verimli çalışmaları neredeyse imkansız bir hale gelmektedir. Her ne kadar önemli görevler üzerinde çalışıyor olsalar da takım üyelerinin birbirlerini iyi anlamadığı durumlarda, birbirlerine ve işlerine karşı önemli algısal boşluklar oluşmaktadır. Bu nedenle, iş bölümü sekteye uğrarken üyeler arasındaki iş birliği verimsiz ve maliyetli bir hale bürünmektedir.

Bu noktada Strategyzer, kitabın ana gereci olan Takım Hizalama Haritası'nı (Team Alignment Map-TAM) tanıtır, takımların hizalanma ve güven seviyelerini yükseltmek için nasıl farklı şekillerde kullanılabileceğini aktarıyor. Dört bölümden oluşan TAM, ortak her çalışmanın başında takım üyelerinin önce ana görev üzerinde hemfikir olmasını, ardından da sistematik bir biçimde riskleri azaltarak ortak çalışma başarı oranlarını artırmayı amaçlıyor.



Birlikte çalışacak ekip üyelerinin niyetlerinin hizalanabilmesi için, haritanın ilk bölümünde ortak amaçlar açıkça ifade edilmelidir. Ölçülebilir hedefler, atılacak adımların ve istenilen sonuçların ortaklaşa belirlenmesiyle takım hizalanmasında bir sonraki adıma geçilir. İkinci adımda birbirlerine olan sorumluluklarını netleştiren takım, iş birliğine kimin nasıl bir bağlılık göstereceği konusunda belirsizlik içermeyen bir fikir birliğine varır. Üyelerin hangi rolleri üstlendikleri belirlendiğinde de, ortak kaynakları değerlendirmek üzere bir sonraki aşama devreye girmektedir. İnsanın dahil olduğu her faaliyetin zaman, sermaye veya ekipman olarak kaynak gerektirmesinden dolayı,

**Takım Hizalama Haritası'nı
iki farklı amaçla kullanmak
mümkün: ortak ekip
çalışmasını planlamak ve
aktif ekip çalışmalarını
değerlendirip iyileştirmek.**

istenilen sonuçları alabilmek için gerekli kaynaklar üçüncü adımda ortaklaşa belirlenir. Gerekli kaynakların belirlenmesinin yanı sıra, belki de daha önemli olarak, kaynakların takım üyeleri arasında herkesin anlaştığı bir ölçüde dağıtılması da bu aşamada gerçekleştirilir. Haritanın son adımında ise, bulunan konumda yüzleşilen belirsizlik ve riskler üzerine çalışılır. İstenmeyen engeller nedeniyle hedeflenen sonuca erişmenin gittikçe zorlaşmaması için, takımlar önce riskleri belirler. Belirlenen riskler üzerinden analiz yaptıktan sonra da, risk yönetimi için atılacak adımlar tanımlanır.

Takım Hizalama Haritası'nı iki farklı amaçla kullanmak mümkün: ortak ekip çalışmasını planlamak ve aktif ekip çalışmalarını değerlendirip iyileştirmek. Planlama modu olarak önerilen ilk kullanım biçimi, takım üyelerinin bir işin başından itibaren misyon, hedef, atılacak adımlar, gerekli kaynaklar, üye katkıları ve karşılaşılan riskler hakkında net ve hemfikir olmasını sağlar. Adımların üzerinden sırasıyla geçerek genel duruma hakim olan takım, belirlenen kaynaklar ve belirsizlikler doğrultusunda önceki adımlarda yapılan çalışmaları revize ederek, riskleri azaltma amacıyla haritayı günceller.

Değerlendirme modu olarak önerilen bir diğer kullanım biçimi ise, mevcut iş birliğini haritanın dört adımı doğrultusunda, takım üyelerinin bu noktalarda ne kadar emin olduklarını inceleyerek hızlı ve somut bir şekilde değerlendirmesine olanak sağlar. Durumu iyileştirmek gerektiğinde atılacak adımlar da değerlendirme sonucunda ortaya çıkmış olur.

Bir iş birliğini olumsuz etkileyebilecek riskleri minimize etmek ve takım üyelerinin deneyimlerini iyileştirmek için ideal olan, sürecin en başında takımın ne kadar hazır olduğunu değerlendirmekle kalmayıp, süreç esnasında haritayı kullanmaya devam ederek gidişatı da belirli aralıklarla gözden geçirmektir.

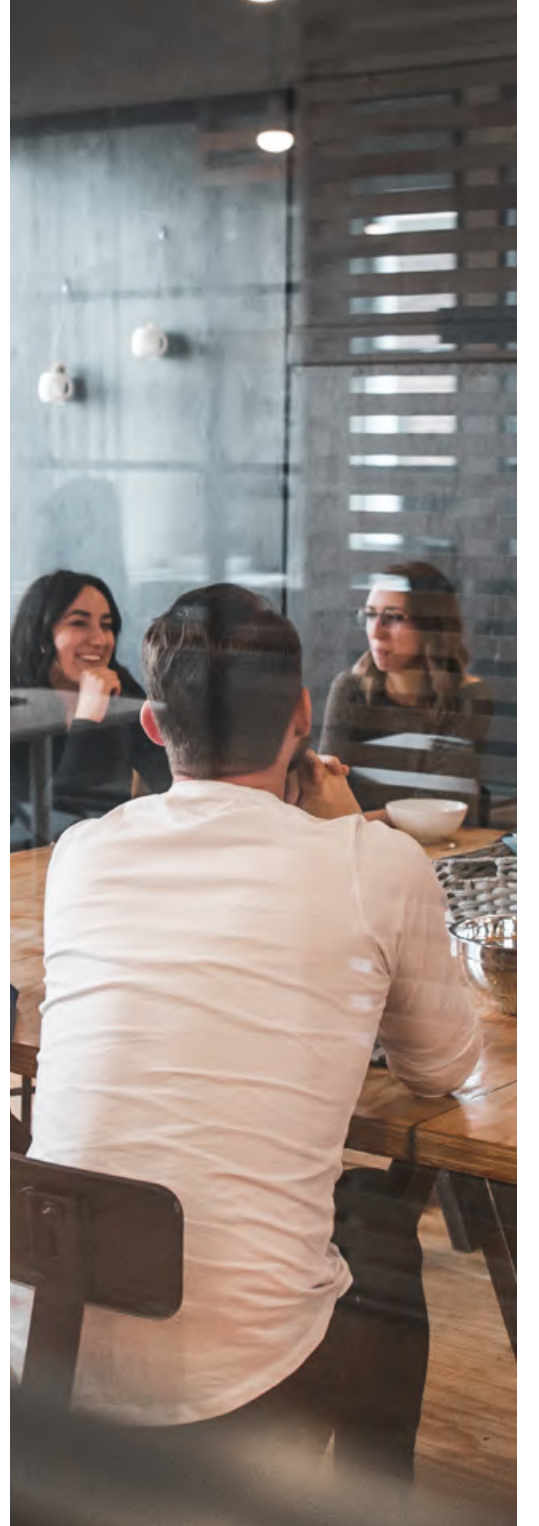
Takım Hizalama Haritası, proje yönetiminde faydalı bir gereç olduğu gibi, farklı katmanlarda farklı şekillerde kullanılabilir. Proje yönetimi açısından tecrübe seviyesi fark etmeksizin, mevcut proje yönetim çerçeveleriyle olan uyumundan dolayı, riskleri azaltmak ve uygulama sorunlarından kaçınmak için neredeyse her takıma önerilmektedir.

Çalışma ortamında psikolojik güven sağlanmadığında, takım üyeleri kendilerini utanç verici durumlardan ve potansiyel tehditlerden korumak amacıyla sessiz kalmayı tercih etmekte; takım performansı düşük seviyelerde kaldığından, çalışanlar birlikte öğrenip gelişebilecekleri bir şekilde birbirleriyle etkileşim sağlayamamaktadır.

Önerilmediği tek yer, süreçleri sabit ve yüksek hacimli olan operasyonel faaliyetlerdir. Daha alt bir katman olan toplantı yönetiminde ise, birlik ve hareket odaklı verimli toplantılar için haritayı kullanmak mümkündür. Gündemde bir beyin fırtınası seansı veya konulu bir tartışma olmadığı sürece, takım üyelerinin ve dağıtık ekiplerin faaliyetlerinin hizalanması ve takımları etkileyen risklerin azaltılması için, toplantılarda da haritanın adımları üzerinden geçmek takımlara yardımcı olacaktır. Haritanın en üst katmanda organizasyonel hizalanma amacıyla kullanılması da, yöneticilerin, liderlerin, takımların ve bölümlerin arasında oluşabilecek silolaşmaya karşı etkili bir yaklaşım olduğu gibi, kurumsal kaynak dağılımını optimize etmeye de destek olacaktır.

Bir takımın çalışmalarıyla yeniliklere imza atıp başarılar elde etmesindeki en önemli iki etmenin hizalanma ve güven olduğunu her fırsatta vurgulayan Strategyzer, en yeni rehberi olan "High-Impact Tools for Teams"de sadece Takım Hizalama Haritası'nı tanıtmamanın dışında, haritanın adımlarını hayata geçirmek için gerekli güven ve sağlıklı çalışma ortamının nasıl oluşturabileceğine dair pratik dört aracı daha paylaşıyor. Çalışma ortamında psikolojik güven sağlanmadığında, takım üyeleri kendilerini utanç verici durumlardan ve potansiyel tehditlerden korumak amacıyla sessiz kalmayı tercih etmekte; takım performansı düşük seviyelerde kaldığından, çalışanlar birlikte öğrenip gelişebilecekleri bir şekilde birbirleriyle etkileşim sağlayamamaktadır. Güvensiz hisseden takım üyeleri, başkalarının işlerine karışmamak, beceriksiz hissetmemek ve cahil görünmemek için risk almaktan kaçınıp, kritik bilgilerin paylaşımının engellenmesine neden olabilmektedir Diğer yandan, takım üyeleri için sağlıklı çalışma ortamları yaratıldığında, takım arasındaki saygı hissedilmekte ve çalışanlar hata yapmaktan korkmayarak sessizlikleri bozmaktadır.

Takım Hizalama Haritası'nın kullanımına dair birçok bilgi, örnek ve püf noktasını, aynı zamanda da güven pekiştirici araçların nasıl kullanılabileceğini öğrenmenin en iyi yolu, rehber bizzat başvurmaktır. Yüksek riskle mücadele eden girişimcilik ve inovasyon alanlarında, takımların hizalanma ve güven seviyelerini sistematik bir şekilde iyileştirmeyi amaçlayan araçlar, gün geçtikçe daha da değerlendirilmektedir. Strategyzer'ın özellikle yenilikçi iş dünyasına sunduğu araçlara bu doğrultuda yenilerini eklemiş olması, eğitimcilerden girişimcilere, CEO'lardan takım çalışanlarına kadar herkes için önemli bir kazanım.





Adres

KOLEKTİF HOUSE
Maslak Mahallesi, 34485, Ahi Evran
Cd. No:6 D:3, 34398 Sarıyer/İstanbul
TURKEY

Web ve Email

www.corestrateji.com
contact@corestrateji.com

CORE
STRATEJİ

Gerçek kurumsal inovasyon, şirketin geneline yayılmış, çalışanlarının her biri tarafından benimsenen ve sahiplenilen bir düşünce biçimi, bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın da tek bir program veya aktivite ile yayılması, aktarılması mümkün değildir. Girişimci Kuruma dönüşüm yolunda şirketlerin, stratejik ve bütünsel bir yaklaşıma ihtiyaçları vardır.

Şirketlerin gerekli altyapıyı hazırlayarak bu stratejinin sürekli ve tutarlı şekilde uygulanmasını sağlayacak bütünsel bir inovasyon çözümü sunuyoruz.

Gelecek Stratejisi Oluşturma	Girişimcilik Altyapısı Kurma	Programlar Yürütme	Yatırım & Büyütme
- Gelecek Vizyonu - İnovasyon Stratejisi - Odak Alanları - İnovasyon Yol Haritası	- Kültür Oluşturma Aktiviteleri - Ideathon & Hackathon - İnovasyon Metodolojisi Çalıştayları - İnovasyon Süreçleri Geliştirme	- Kurum İçi Girişimcilik Programı - Startup İş Birliği Programı	- Çevik Swat Takımlar - Kurumsal Girişim Sermayesi (CVC) - Spin-in Proje Geliştirme

50+

KURUMSAL MÜŞTERİ

ile inovasyon çalışmalarını yürütüyoruz, hem Türkiye’de hem de bölgemizdeki diğer ülkelerde.

10+

SEKTÖR UZMANLIĞI

Otomotiv, Enerji, Finansal Hizmetler, Sağlık, Üretim, Sigorta, Perakende, vb.

1200+

İŞ FİKRİ VE STARTUP İLİŞKİSİ

değerlendirildi, pazarda müşterilerle test edildi, ve iş modeli tasarlandı. Bu yolla kurumların inovasyon hızı 50 kat attırıldı.

